

# 企业集团全面预算管理应明确的几个问题

中南大学商学院 刘爱东 余欣



目前,我国许多企业集团虽已引入了全面预算管理,但实施效果并不太理想。这些企业在实施全面预算管理之前,往往缺乏对相关理论的透彻理解,照搬照抄别人的经验,盲目实施可能并不适合自身特点的预算管理体系就是其原因之一。通过对全面预算管理的相关问题的深入剖析以及对国内一些企业集团的调研,笔者认为,企业集团

要搞好全面预算管理,应明确以下几个主要问题。

## 一、正确理解企业集团全面预算管理的科学内涵

### 1.全面预算管理的定义。

全面预算管理是指在企业管理中,对与企业存续相关的投资活动、经营活动和财务活动的未来情况进行预期并控制的管理行为及其制度安排。与传统的计划安排相比,全面预算有其特定的含义,主要体现在以下五个方面:

(1)制度安排。即从经营机制和制度安排上把握全面预算。现代企业制度下规范法人治理结构的制度保障有三个:《公司法》、《公司章程》和具体落实出资者与各级管理者乃至员工的权责利关系的公司预算。一个健全的公司预算制度实际

市场、技术创新和知识产权五种知识型无形资产中达成平衡;在经营管理上,建立知识型无形资产的管理平台,强化知识型无形资产的经营与改进;在价值上,最终要实现员工发展、过程改善、客户服务和财务赢利四种价值。

加强对知识型无形资产的经营管理,具体应做好以下几个方面的工作:

**1.研究与开发管理。**针对企业具体情况,利用不同形式来研究与开发企业的无形资产,并将其转化为企业的现实产品,开拓市场,提高企业市场价值。这是对知识型无形资产进行管理的一项基础性工作,包括对无形资产进行成本核算信息的收集与处理、管理制度的制定与执行。

**2.申请注册管理。**这是对知识产权的保护工作,只有将开发出的无形资产及时注册,才不会使辛辛苦苦开发出的无形资产瞬间失去合法占有的权利。

**3.经营与管理。**企业既要运用、经营好无形资产,又要管理好无形资产,包括对无形资产的投资发展、保值增值、无形资产的使用和转让等管理。企业在取得无形资产产权后,可以自己运用,也可以转让给别人使用。在转让无形资产交易过程

上是完善的法人治理结构的体现,良好、有效的预算管理必须以现代企业制度为基础,以规范的法人治理结构为前提。

(2)战略体系。全面预算管理应该是一种开放式、自主式、价值化的战略导向式管理,没有战略的预算是没有目标的预算,难以提升公司的核心竞争力和公司的价值;而没有预算的战略则是空洞的战略。

(3)系统控制。全面预算涉及各项经济资源的分配,产生冲突时要以预算为基础进行协调。同时,控制者根据“谁干事谁编预算,谁编预算谁负责”的原则进行全面系统的控制。因此,预算管理是一个具有系统控制功能的机制。

(4)业绩标杆。预算是考核评价各单位和各责任层次的工作成绩和经营成果的重要“标杆”,能为考核评价各部门工作业绩提供可靠依据。

(5)整合业务流、资金流、信息流和人力资源流。全面预算管理的核心职能就在于对企业的业务流、资金流、信息流和人力资源流进行全面整合。通过对财和物的运行方式——资金流和业务流进行事前的规划,并将其按照权责范围落实到相应的责任人,从而实现三者的统一。

### 2.企业集团及其预算管理的特征。

企业集团是以产业链为依托,以产权(资本)为纽带,通过投资及生产经营协作等方式,把多个企事业单位联结在一起,

中,应合理确定无形资产的交易价格和交易方式。

**4.分析与评价。**对无形资产的占有、使用、经营能力、盈利能力等情况进行分析对比,找出存在的问题和取得的成绩,并编制分析报告,为无形资产价值管理提供依据。可以引入市场竞争机制,通过企业内部评估、商业性评估及政府评估来保证评估的客观和公平。应通过借鉴国外一些成熟的指标来反映知识型无形资产的价值与效益,如知识员工占有率、无形资产占有率、无形资产贡献率、技术创新收益率等。

### 三、小结

回顾企业不同时期竞争的聚焦点,可以发现它大致经历了由“基于资源的积累过程”到“基于能力的资源配置过程”,再到“基于知识的能力创新过程”三个阶段的竞争。“基于知识”这种对知识型无形资产的企业竞争观,它超越了传统的资源积累和规模效应的观点,更注重企业知识型无形资产的运用及其创新能力,从而拓宽了企业创造价值的空间。因此,在知识经济时代,企业应注重知识型无形资产的经营,以创新经营的理念来管理知识型无形资产,并达到“知识型无形资产”、“经营管理”、“价值”三个环节的平衡。□

形成具有多层次结构的、以母子公司为主体的多法人经济联合体,是现代企业发展的一种重要组织模式。企业集团总部就是母公司,其成员单位有子公司(分公司)和一般企业。与单体企业相比,企业集团具有如下特点:

(1)产权联结性。企业集团母公司、子公司(分公司)和一般企业之间存在重要的产权联结及股权投资关系,这种关系一般以资产和核心产品的联结为基础。成员企业间联结的纽带有多个,但资本联结是最基本的。

(2)组织层级性。企业集团具有金字塔式垂直控制的分层次组织结构,集团内企业间按资本联结程度不同形成多层次企业组织结构。

(3)多法人性。企业集团的母公司、子公司(分公司)和一般企业均为独立的法人单位,因此企业集团整体是一个多法人企业组成的企业群体。

(4)规模大型化。企业集团依靠主体产业,凭借产权关系,通过一定的组织方式,联合众多的企业,从而形成了宏大的产业规模,且经营多元化。

上述特点决定了企业集团的组织形式和管理模式与单体企业有较大的差别。因此,企业集团的预算管理也不能采取单体企业预算管理的方法。

## 二、理顺企业集团体制与预算管理的关系

全面预算管理作为现代企业集团的一种管理模式,其管理效率的高低与企业集团现行管理体制与运行机制有着密切的关系。企业集团的组织体制不同,所采取的预算组织形式和预算管理模式也不相同。

企业集团的基本类型有控股型企业集团和混合型企业集团。控股型企业集团的母公司只是单纯的控股公司,其组建目的是为了控制子公司的股权,并通过控制权来影响子公司的董事会,从而支配被控股子公司的生产与经营,母公司并不直接参与子公司的生产经营。混合型企业集团的母公司既拥有控股权,又直接管理子公司的生产经营,即母公司既利用控股优势对子公司的生产经营进行集团化管理,又独立组织生产经营,成为企业集团的核心企业。无论企业集团属于何种类型,其母子公司关系都是在以资本为纽带下的法人与法人之间的关系,母公司主要通过股权和契约来进行管理。

根据企业集团母子公司的所属关系及集权程度,企业集团相应的管理模式分为分权型、集权型和折中型。与此相应的预算管理模式也分为分权型预算管理模式、集权型预算管理模式和折中型预算管理模式。

**1.分权型预算管理模式。**控股型企业集团多采用分权型管理模式,子公司的部分重大决策权集中在母公司,母公司保持对于子公司经营的直接监督与考核。与此相对应的是分权型预算管理模式。这种模式的主要特点是:总部以控股母公司的身份出现,它在预算管理中的任务主要是确定预算目标,其预算的重点是资本竞价与资本预算,即由总部负责资本竞价管理,审定资本预算,并分配资本;下属子公司采取自下而上的方式编制各自的预算,报总部审批下达;总部负责对子公司的预算考核和经营业绩评价。

**2.集权型预算管理模式。**混合型企业集团常采用集权型管理模式,企业集团的权力高度集中,即子公司所有的重大决

策,包括生产、经营、财务和人事等权力都集中于母公司。与此相对应的是集权型预算管理模式。这种模式的主要特点是:总部是企业集团预算的编制者和下达者,子公司不参与预算编制,它们只是预算的执行主体;预算的重点是全面综合预算,类似于单一企业中的全面预算;总部负责对子公司预算责任的考核和监督。

**3.折中型预算管理模式。**现实中还有一些企业集团的管理模式介于控股型和混合型之间,它们因集权和分权的程度不同而不同。与折中型管理模式相对应的是折中型预算管理模式。这种模式的主要特点是:总部作为战略筹划者,根据市场环境及集团战略,采取自上而下的方式提出总部战略预算目标;采取自下而上的方式编制各子公司的预算,最后由总部审批下达;预算的重点是资本预算和重点业务预算;总部负责对各子公司预算执行情况进行评估和考核。

## 三、强化企业集团全面预算管理的两种意识

**1.领导推动意识。**企业集团的全面预算管理是一个综合性预算体系,涉及企业集团的各个子公司。由于各个子公司的利益不尽一致,往往会出现相互冲突的现象。对子公司预算进行综合平衡后的预算代表企业集团的整体最优方案。此项工作必须由企业集团的领导层来组织和推动。另外,企业集团的领导层必须十分重视全面预算管理工作,高度负责地参与预算管理,率先服从预算约束,积极主动地维护预算的严肃性,使生产经营活动都在全面预算的框架内有序进行。同时,要求企业的领导层必须树立推行全面预算管理的决心和信心,用领导的信念来影响员工的态度和行为,鼓舞员工为完成预算目标而创造性地开展工作。

**2.全员参与意识。**即让全体员工都参与预算管理。但有些企业集团将预算管理只当作是管理层和少数专职人员的事,使得基层员工既不参与预算的制定,也不参与执行结果的分析 and 评价,往往处于非常被动的执行地位,以致预算管理没有形成权责利相统一的控制机制,影响了全面预算管理作用的充分发挥。实行全员参与预算,就是要让企业的全体员工都直接或间接地参与预算管理的全过程,增强员工执行预算的自觉性和积极性,将企业集团的总体目标通过预算层层分解,落实到每个员工的岗位责任指标中。只有全体员工从内心接受了预算目标,充分认识自身工作对于实现总体目标的意义,才能不折不扣地执行预算,创造性地完成目标任务。

为此,企业在实施全面预算管理过程中,必须将管理的重心下移,将管理的重点放在基层。要求做到:

一是要鼓励全体员工尤其是现场操作人员参与预算的编制。基层人员最了解具体业务的性质和变化规律,最具发言权,应当充分听取他们的意见,这样可有效防止管理层主观臆断现象的发生,能增强预算的客观性和可操作性。

二是要让全体员工参与预算执行结果的分析 and 评价。具体执行人员对预算执行的结果最清楚,让他们来总结经验、分析影响因素,最能切中问题的要害,有利于及时改进工作。

三是要营造全面预算管理的浓厚氛围。必须广泛宣传全面预算管理工作,让它深入人心,做到人人心中有预算、人人头上有指标,把全面预算的目标压力真正传递到基层,以求得全体员工的理解、认同和支持。☐